

# NOVAS FÁBRICAS, VELHAS PRÁTICAS: relações trabalhistas e sindicais na indústria automobilística brasileira<sup>1</sup>

*José Ricardo Ramalho*

## INTRODUÇÃO

O debate em torno das transformações do processo produtivo nas três últimas décadas tem enfatizado acima de tudo o movimento de reestruturação das empresas frente às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e internacionalizado. A articulação em rede passou a ser uma condição essencial, assim como uma ampla mudança na organização do trabalho dentro das fábricas. Novas estratégias gerenciais foram anunciadas com o objetivo de superar os padrões fordistas e criar as condições para uma “produção enxuta”. A intenção era quebrar a rigidez da orga-

nização da produção e do trabalho – no primeiro caso, através de um processo de flexibilização da atividade produtiva e de reformulação das relações interfirmas; no segundo caso, pela flexibilização das relações de trabalho, com o intuito de aumentar a produtividade.

No que diz respeito ao trabalho, esse processo criou, desde o início, situações que variaram do rompimento com concepções de emprego “para toda a vida” até a naturalização do trabalho precário dentro e fora das unidades fabris. O discurso empresarial, no entanto, tem enfatizado, através das novas propostas de gestão, a necessidade do compromisso e da participação dos trabalhadores. Considera esses novos procedimentos “*um avanço na política de controle sobre o local de trabalho, posto que se baseiam na incorporação do trabalhador; através da participação sindical, nas estratégias de desenvolvimento da organização e do processo de trabalho*”. (Stewart *et al*, 2004).

A intenção deste artigo é argumentar, através de um estudo de caso, que as situações de

<sup>1</sup> Este artigo se beneficia de resultados parciais das pesquisas “*O Global e o Local: os impactos sociais da implantação da indústria automotiva no sul fluminense*” e “*Desenvolvimento regional, indústria automobilística e relações de trabalho em uma perspectiva comparada: os casos do Sul fluminense e do ABC paulista*”, apoiadas pela FAPERJ (através do Programa “Cientistas do Nosso Estado”) e pelo CNPq. Incorpora também dados do survey Unitrabalho/UFRJ “*Um perfil dos Metalúrgicos da Volkswagen de Resende – RJ*”, realizado em 2001 e coordenado por José Ricardo Ramalho e Marco Aurélio Santana.

trabalho decorrentes de experiências de “produção enxuta”, dependendo das condições do mercado de trabalho e da organização operária, podem resultar em um ambiente desfavorável aos trabalhadores, no sentido da intensificação de suas atividades físicas e mentais e de sua responsabilização direta pelos problemas do local de trabalho. E, ao contrário do que é apregoado pela ideologia gerencial, os empregados das fábricas flexíveis, ao serem obrigados a se engajar nos projetos das empresas, longe de melhorarem sua qualidade de vida no trabalho, podem se sentir cada vez mais fragilizados no dia-a-dia e inseguros quanto ao futuro de seus empregos. O exemplo a ser discutido se insere no contexto das transformações pelas quais passou a indústria automobilística brasileira nos anos 1990, particularmente na fase em que as empresas, estimuladas por incentivos fiscais, sindicatos fracos e mão de obra escolarizada e barata, fizeram novos investimentos e construíram novas plantas. A partir do relato sobre a vinda de duas grandes montadoras para a região Sul Fluminense,<sup>2</sup> pretende-se mostrar que, contrariamente às formulações gerenciais, que propõem a constituição de “estruturas produtivas modernas” com uma efetiva integração dos trabalhadores, estes permanecem como um fator utilizado mais para a redução de custos operacionais do que como partícipes das estratégias de gestão. Do mesmo modo, no que se refere à região, se o discurso da modernidade industrial foi extremamente adequado para que as empresas obtivessem melhores condições econômicas junto aos municípios envolvidos, no que diz respeito ao trabalho, frustrou as expectativas do mercado de trabalho local pelo número relativamente pequeno de postos de trabalho oferecidos.<sup>3</sup> Os poucos anos de existência das novas fá-

bricas revelaram vantagens econômicas obtidas: a) pela defasagem dos salários entre as regiões produtoras de veículos do país; b) pelas condições de trabalho marcadas pelo *stress*, intensidade, cansaço e precarização, acompanhadas pela ameaça permanente do desemprego; c) pela inexperiência da organização operária e sindical.

### **A REESTRUTURAÇÃO DO SETOR AUTOMOTIVO NOS ANOS 1990 E O CASO DO SUL FLUMINENSE**

Se há um setor industrial sensível às crises de produtividade e atento às necessidades de mudança na sua organização, esse setor é o automotivo. Objeto de muitas experimentações nas últimas décadas, dentre as quais algumas que passaram a representar um paradigma para outros setores da indústria (refiro-me ao toyotismo ou “modelo japonês”), a indústria automobilística mundial nos anos 1990 colocou para si o desafio de se reorganizar internacionalmente buscando espaços regionais e locais para recriar condições de crescimento tendo em vista a globalização da competição. Na escala de cada uma dessas regiões, as empresas têm organizado uma divisão de trabalho com o objetivo de tirar as vantagens inerentes a cada lugar com suas competências específicas. (Freyssenet; Lung, 1997).

A indústria automotiva brasileira faz parte desse contexto, e com a abertura comercial do início dos anos 1990, se integrou ativamente no movimento mundial de reestruturação em busca de novos espaços e novas oportunidades com vistas a ampliar as atividades produtivas. A estratégia de investimentos no país levou em consideração vários fatores econômicos e políticos, evitando propositalmente as regiões mais tradicionais na produção de veículos e mais experientes em termos sindicais, como o ABC paulista, e se aproveitou da enorme disputa que se deu entre municípios e estados pelos novos recursos. (Cf. Abreu; Ramalho, 2003, p.133-135).

O papel do Estado foi decisivo nesse pro-

<sup>2</sup> Sobre isso ver Abreu e Ramalho, 2003; Abreu, Beynon e Ramalho, 2000; Ramalho, 2002; Ramalho e Santana, 2002.

<sup>3</sup> Não se trata de desconsiderar os efeitos positivos da presença de empresas desse porte em um mercado de trabalho com características de informalidade e desemprego. A possibilidade de um emprego formal no setor automobilístico representa algo significativo na vida do trabalhador da região. O argumento desse artigo, no entanto, é o de que a reciprocidade por essa “vantagem” é cobrada diariamente e é usada para interpelar e amealhar os trabalhadores no seu local de trabalho.

cesso, ao criar um “novo regime automotivo” como um instrumento para consolidar e atrair investimentos. Embora tenha havido uma inversão superior a US\$ 10 bilhões no setor durante a década, os efeitos dessa política, no entanto, têm sido objeto de polêmica e contestação. (Cf. Ramalho, 2002).<sup>4</sup> O estado do Rio de Janeiro sempre teve uma participação menor na indústria de veículos do país e aproveitou a oportunidade para disputar os investimentos disponibilizados pelas empresas, elegendo a região Sul como o território para a formação de um novo pólo de desenvolvimento metal-mecânico/automobilístico. Desse esforço político, que envolveu os governos estadual e municipal, resultou a vinda de duas montadoras multinacionais – a Volkswagen e a PSA Peugeot Citroën. (Cf. Ramalho; Santana, 2002).

Fatores diversos tornaram viável a escolha dos municípios de Resende (principalmente) e Porto Real. A região Sul Fluminense se enquadrava na opção estratégica das empresas de permanecerem geograficamente próximas do principal mercado consumidor brasileiro e acessível ao mercado sul-americano, ampliado pela existência do Mercosul, e a chancela política do governo federal permitiu ao governo estadual reunir condições para participar do verdadeiro leilão que se criou com o intuito de atrair as montadoras e suas fornecedoras.

A renúncia fiscal foi um dos aspectos mais importantes para que VW e PSA Peugeot Citroën escolhessem a região. A opção por Resende para a nova fábrica da VW, por exemplo, se deu após um processo de muitas demandas por parte da empresa, mas não foi uma decisão meramente técnica.

O governo do estado do Rio de Janeiro entrou com sua parcela de recursos (US\$ 15 milhões), colocando à disposição excepcionais condições de infra-estrutura e o município, por sua vez, isentou a empresa de vários impostos.

No caso da PSA Peugeot Citroën, que construía sua primeira fábrica no Brasil, as negociações foram um pouco diferentes, embora os mesmos mecanismos tenham sido utilizados – doação de terras, isenções fiscais e condições de infra-estrutura que atendiam aos interesses da montadora. O exemplo da PSA Peugeot Citroën trouxe a novidade da participação do próprio estado do Rio de Janeiro como sócio da empresa – cerca de 32% de participação no seu capital –, além de um empréstimo generoso por parte do BNDES. Como a montadora adotou a estratégia de trazer para perto de si a sua rede de fornecedores, estes também foram beneficiados pela doação de terrenos e incentivos fiscais.

A presença de empresas de grande porte nesses municípios trouxe uma grande expectativa quanto ao aumento das atividades econômicas. É inegável que a região teve um avivamento econômico possível de ser detectado através dos mais diversos índices: o PIB de Resende, por exemplo, cresceu em mais de 50% nos primeiros seis anos de funcionamento das empresas; os gastos das prefeituras com atividades sociais também se multiplicaram e a quantidade de licenças para novas construções de casas e prédios bateram recordes (Cf. Ramalho, 2002).

No que diz respeito ao mercado de trabalho, as montadoras contaram com os bons índices de escolarização e de qualificação profissional existentes naqueles municípios, como também com o fato de haver um órgão do SENAI em Resende, que ainda desempenha um papel duplo de formador de novos operários e recrutador de mão-de-obra já qualificada. Ambas as empresas buscaram uma associação imediata com esse centro de formação, não só equipando-o com instrumentos para os cursos necessários às demandas da indústria automobilística, como oferecendo, no caso da VW, cursos e convênios dentro da fábrica. No caso da

<sup>4</sup> Arbix *et al* (1997; 1999; 2000), por exemplo, consideraram que essas estratégias de desenvolvimento, denominadas pelos governadores e autoridades federais de “pró-ativas”, estariam levando a uma disputa predatória entre estados e municípios cujo único e grande perdedor seria o setor público. Segundo Arbix (2000, p.42), levando-se em consideração também as novas características de produção e de tecnologia seria pouco provável que essas empresas gerassem o dinamismo econômico esperado. Embora reconheça que os investimentos trazem benefícios para as novas regiões, o autor lembra as “condições incertas sobre a dimensão e o *timing* do retorno, além do impacto negativo no emprego em áreas de industrialização mais antiga. Ou seja, o mecanismo primário da guerra fiscal possibilita que os benefícios eventuais de algumas regiões sejam constituídos à custa de outras.”

montadora francesa, uma mini linha de montagem foi construída dentro do prédio do SENAI.

Os salários locais, em um padrão bastante inferior ao praticado em outras áreas de concentração industrial, principalmente no cinturão ao redor da capital paulista, também foram um fator de vantagem para as montadoras. Some-se a isso a baixa capacidade inicial de mobilização e a inexperiência do sindicato dos metalúrgicos em assuntos ligados ao setor automotivo, o que permitiu agregar outras vantagens à presença das fábricas na região.

### O preço do trabalho na estratégia de reespecialização da indústria automotiva

O preço do trabalho foi desde o início uma das principais razões para a busca de novas locações por parte da indústria automobilística durante os anos 1990. Isso é inegável. Basta uma breve pesquisa nos valores pagos aos trabalhadores das novas fábricas (dentre elas as do Sul Fluminense) e compará-los com aqueles do ABC paulista ou do Vale do Paraíba paulista para se constatar uma clara defasagem. Diante das críticas articuladas pelos sindicatos e pelas Centrais Sindicais, a justificativa das empresas enveredou pela defasagem também existente entre os preços dos produtos essenciais entre as regiões mais tradicionais e as regiões com a presença recente da indústria.

Para dirimir essas dúvidas, o Dieese, com o apoio do sindicato dos metalúrgicos do ABC, realizou um levantamento em dezessete municípios onde há fábricas produtoras de veículos no país, coletando mais de cinco mil preços, em 470 pontos comerciais. Os resultados finais mostram que se por um lado há grandes diferenças de remunerações entre os dezessete municípios, por outro há também uma convergência na maioria dos preços e serviços, com exceção dos preços dos terre-

nos, aluguéis e educação (escolas). Isso contradiz o argumento empresarial corrente de que “os salários são mais baixos nas novas regiões de produção automobilística porque os preços dos produtos e serviços ali também são menores”. (Dieese *et al*, 2003, p.11).

A partir dos dados do Dieese para todo o Brasil, construí algumas novas tabelas dando destaque ao Sul Fluminense em comparação com as regiões mais tradicionais da indústria automobilística. Na Tabela 1, de duas maneiras diferentes, a remuneração dos trabalhadores horistas (i.e. do chão de fábrica) do Sul fluminense aparece em clara desvantagem com relação ao ABC paulista ou Vale do Paraíba paulista. O valor do salário do horista direto no Sul Fluminense não atinge nem a metade do seu colega em São Paulo.

Quando se compara o gasto em reais para a

Tabela 1- Remuneração nas empresas montadoras de veículos, por município, Brasil, 2001 (em reais) e (ABC=100)

Municípios	Horistas-Diretos (em Reais)	Horistas-Indiretos (em Reais)	Horistas-Diretos (ABC=100)	Horistas-Indiretos (ABC=100)
S.B.Campo/S.C.Sul SP (ABC)	1.999,83	2.609,48	100,0	100,0
S.J.Campos - SP	1.935,92	2.516,79	96,8	96,4
Resende/P. Real-RJ (Sul Fluminense)	860,17	1.743,47	43,0	66,8

Fonte: Rais. Extraído da tabela elaborada pela Subseção DIEESE/ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. (Dieese *et al*, 2003).

aquisição de uma cesta de produtos e serviços nos três conjuntos escolhidos, ao contrário da tabela anterior, as diferenças não são tão grandes, conforme mostra a Tabela 2. Em outras palavras, gasta-se quase a mesma coisa para uma cesta comum de produtos embora os salários sejam díspares. No item alimentação, por exemplo, percebe-se uma diferença muito pequena entre as três localidades.

Se tomamos como base apenas o trabalhador “horista direto”, geralmente o operador do chão-de-fábrica, para medir o gasto mensal médio para adquirir a cesta de produtos e serviços, as diferenças são impressionantes (Tabela 3). A disparidade entre o gasto e a remuneração no Sul fluminense chega a 90,5%, ou seja, o trabalhador

necessita quase o dobro do salário atual para comprar esses produtos e serviços essenciais.

No que diz respeito ao tempo de trabalho as diferenças são também evidentes, e a Tabela 4 mostra de forma cabal que um trabalhador no Sul Fluminense teria que trabalhar por muito mais tempo do que um colega de São Paulo para poder comprar a mesma cesta de produtos.

Em resumo, as tabelas demonstram a importância financeira do fator trabalho nos cálculos das empresas no momento da escolha dos melhores locais para a instalação de novas fábricas. Portanto, além da busca por locais com pouca tradição sindical no setor automobilístico (caso do Sul Fluminense), as empresas também consideraram o preço mais barato oferecido pelos mercados de trabalho locais para fazerem suas escolhas.

**Tabela 2- Gasto médio mensal para a aquisição de cesta de produtos e serviços, por município de produção automobilística, Brasil, 2002 (em reais)**

Cidade /Produto /Serviço	S.B.Campo/S.C.Sul - SP (ABC)	S.J.Campos - SP	Resende/P.Real - RJ (Sul Fluminense)
Alimentação	396,03	413,04	382,15
Habitação (Aluguel, etc.)	619,40	589,89	482,72
Equipamentos domésticos	44,23	44,27	42,65
Transporte	181,91	195,11	190,71
Vestuário	57,98	60,79	54,41
Educação e Leitura	472,97	543,53	377,61
Saúde	37,73	37,75	38,46
Recreação	7,71	6,95	6,46
Despesas Pessoais	62,39	60,55	63,13
<b>Gasto Total</b>	<b>1.880,35</b>	<b>1.951,87</b>	<b>1.638,29</b>

Fonte: Extraído da tabela elaborada pela Subseção DIEESE/ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a partir da pesquisa de 151 produtos e serviços em 17 municípios brasileiros. (Dieese *et al*, 2003).

**Tabela 3- Gasto médio mensal necessário para um trabalhador HORISTA DIRETO adquirir cesta de produtos e serviços, por município de produção automobilística, Brasil, 2002 (Remuneração = 100)**

Cidade /Produto /Serviço	S.B.Campo/S.C.Sul - SP (ABC)	S.J.Campos - SP	Resende/P.Real - RJ (Sul Fluminense)
Alimentação	19,8	21,3	44,4
Habitação (Aluguel etc)	31,0	30,5	56,1
Equipamentos domésticos	2,2	2,3	5,0
Transporte	9,1	10,1	22,2
Vestuário	2,9	3,1	6,3
Educação e Leitura	23,7	28,1	43,9
Saúde	1,9	1,9	4,5
Recreação	0,4	0,4	0,8
Despesas Pessoais	3,1	3,1	7,3
<b>Gasto Total</b>	<b>94,0</b>	<b>100,8</b>	<b>190,5</b>
Diferença entre gasto e remuneração	-6,0%	0,8%	90,5%

Fonte: Extraído da tabela elaborada pela Subseção DIEESE - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a partir da pesquisa de 151 produtos e serviços em 17 municípios brasileiros. (Dieese *et al*, 2003).

Tabela 4. Jornada mensal e tempo de trabalho necessário para um trabalhador HORISTA DIRETO adquirir cesta de produtos e serviços, por município de produção automobilística, Brasil, 2002 (Remuneração = 100)

Cidade /Produto /Serviço	S.B.Campo/S.C.Sul - SP (ABC)	S.J.Campos - SP	Resende/P.Real - RJ (Sul Fluminense)
Jornada Mensal de Trabalho (h:min)	173:56	173:56	191:19
Alimentação	34:27	37:07	85:00
Habitação (Aluguel, etc.)	53:52	53:00	107:22
Equipamentos domésticos	3:51	3:59	9:29
Transporte	15:49	17:32	42:25
Vestuário	5:03	5:28	12:06
Educação e Leitura	41:08	48:50	83:59
Saúde	3:17	3:23	8:33
Recreação	0:40	0:37	1:26
Despesas Pessoais	5:26	5:26	14:02
Gasto Total (em tempo de trabalho)	163:32	175:22	364:24
Diferença entre jornada e gasto	10:23	-01:26	-173:04

Fonte: Extraído da tabela elaborada pela Subseção DIEESE/ Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, a partir da pesquisa de 151 produtos e serviços em 17 municípios brasileiros. (Dieese *et al.*, 2003).

## DISCURSO MODERNO E AMEAÇAS NO TRABALHO

As montadoras do Sul Fluminense têm características diferentes não só na organização da produção como nas relações de trabalho. O mais provável é que essas diferenças reflitam diferentes culturas empresariais e diferentes formas de inserção no processo de industrialização brasileiro: no caso da PSA Peugeot Citroën, por tratar-se de sua primeira fábrica no Brasil (inaugurada em 2001), construída no padrão arquitetônico das fábricas mais modernas; e no caso da VW, embora a empresa seja uma das pioneiras da indústria automobilística brasileira, por ter a fábrica de Resende o traço exclusivo de ser a única de todo o grupo mundial que produz caminhões, e por ter sido escolhida para uma experiência ousada e inovadora de organização da produção – o consórcio modular.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> A fábrica de Resende, desde o início, atraiu a curiosidade de estudiosos da indústria automobilística mundial por causa do “consórcio modular” – que coloca os fornecedores dentro da fábrica e os torna responsáveis diretos

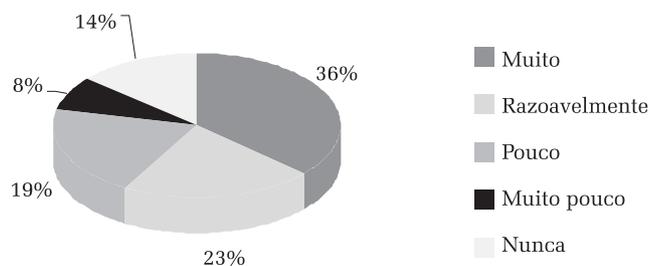
Quanto às relações de trabalho, a ação dessas empresas não parece acompanhar as propostas inovadoras anunciadas para a produção. No caso mais evidente do “consórcio modular”, considerado um paradigma para as montadoras de todo o mundo, repetem-se os padrões da produção enxuta, e exige-se que o trabalhador tenha “*capacidade de resolver problemas, dominar novas e múltiplas tarefas, fazer sugestões sobre como melhorar processos de produção, como funcionar num ambiente de equipe e aceitar o peso crescente dos prêmios pela produção nos seus salários e promoções*” (Martin, 2001, p.381). Os novos paradigmas gerenciais da indústria automobilística atual consideram fortemente a participação do trabalhador no processo de trabalho e contam com ele para a realização dos projetos produtivos. O discurso das empresas no Sul fluminense também seguem nesse mesmo sentido, mas a questão está em como se

pela montagem dos veículos (Abreu, Beynon e Ramalho, 2000; Arbix e Zilbovicius, 1997). Além disso, do total de empregados do chão de fábrica cerca de 85% trabalham não para a VW, mas para sete firmas subcontratadas e embora os uniformes sejam da mesma cor, os operários das consorciadas estampam o escudo de sua empresa ao lado do escudo da VW.

implementa a proposta de participação. Concretamente, as práticas no local de trabalho têm resultado em situações que vão do esgotamento físico e mental até situações de extrema opressão e desrespeito aos princípios básicos já negociados na cultura das relações entre capital e trabalho no Brasil.

Dados de um *survey* realizado com os trabalhadores do chão de fábrica da VW-Resende (Ramalho; Santana, 2001) revelam, por exemplo, um quadro em que a maioria se sente pressionada no trabalho e preocupada com ele quando está fora da fábrica. Cerca de 61% dos trabalhadores responderam que sofrem algum tipo de pressão. Nesse grupo, a responsabilidade quanto à origem das pressões recaiu quase igualmente sobre a gerência e sobre os próprios colegas de trabalho, sendo que, neste último caso, a provável explicação está associada às funções de comando ocupadas por alguns dentro das células de produção. Por outro lado, a pressão aparece com maior nitidez quanto à preocupação com o trabalho enquanto longe da fábrica (ver Gráfico abaixo). Nesse caso, 36% do total de funcionários afirmaram ficar muito preocupados e 23% razoavelmente preocupados, contra 14% que nunca ficam preocupados.

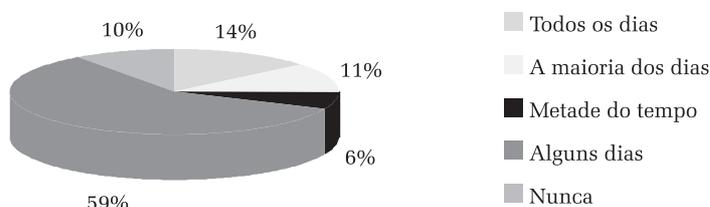
#### Preocupação com o trabalho quando longe



O ritmo de trabalho estabelecido pelas empresas do “consórcio modular” foi apontado como na medida certa por 42% dos funcionários. Contudo, a maioria o considerou rápido, 35%, ou muito rápido, 20% - perfazendo um total de 55%.

Estes dados parecem ter uma relação direta com o elevado percentual de trabalhadores que indicaram sentirem-se cansados após o trabalho pelo menos alguns dias, 58%, e que disseram ter cansaço todos os dias, 14%. E também com o impacto na vida dos trabalhadores fora da fábrica, tendo em vista os percentuais relativos à frequência com que os trabalhadores se declararam exaustos após a jornada de trabalho: 59% indicaram sentirem-se exaustos alguns dias por semana, enquanto outros 14% informaram que isso ocorreria todos os dias e 11% responderam a maioria dos dias.

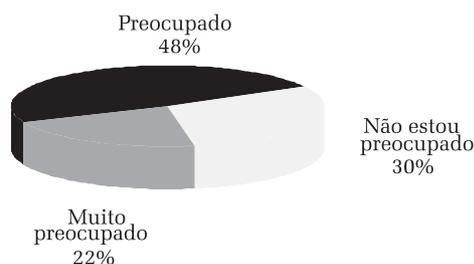
#### Frequência com que se exaure



Apesar da fábrica da VW de Resende estar em movimento ascendente em termos de competição com outras empresas do ramo automotivo, seus funcionários demonstram um grande preocupação com a manutenção dos seus empregos. Nessa questão, a maioria se manifestou ora preocupada (48%), ora muito preocupada (22%), o que confirma ser este um dos aspectos mais sensíveis na vida dos trabalhadores industriais na conjuntura atual, tanto em áreas industriais mais tradicionais como em áreas de desenvolvimento recente.

A questão do desemprego parece ser, tanto no exemplo da VW, como no caso da PSA Peugeot Citroën (como veremos a seguir), um dos aspectos mais importantes nesse contexto. A ameaça do desemprego tem sido incorporada como um elemento ativo das políticas de recursos humanos dessas empresas, o que confirma de modo mais geral a identificação por parte de alguns analistas da “emergência de novos tipos de regimes baseados no *trabalho inseguro*” (Beynon, 2003, p. 51).

### Preocupação com o desemprego



No caso da PSA Peugeot Citroën essa prática parece ser comumente utilizada. Relatos de operários sobre as relações de trabalho no chão de fábrica revelam situações marcadas por uma intensa pressão gerencial com o uso constante das ameaças de desemprego. Embora na teoria gerencial se acentue a necessidade da participação dos trabalhadores através do convencimento, na prática local a marca preponderante tem sido o autoritarismo das gerências e a colaboração alcançada através da insegurança e do medo:

Fora a pressão que a gente sofre lá dentro. (Que tipo de pressão?) Todo tipo de pressão. Você não pode reclamar de nada, você é obrigado a fazer hora extra, tem dia que chega lá onze e meia da noite, meia noite, e eles falam assim: - ó, vai ter que ficar até três horas da manhã aí, - Ah, não dá porque amanhã eu tenho que acordar cedo, - Mas vai ter que ficar. (Operário 1, 2003).

Questões relativas à saúde do trabalhador aparecem relegadas a um segundo plano, longe da preocupação de criar um ambiente de colaboração com o projeto da empresa, conforme insiste o discurso gerencial. Novamente no depoimento desse operário o que se destaca é a ameaça pelo desemprego e as condições adversas de trabalho:

A pintura é a área em que o pessoal fica mais afastado por problema médico, de tendinite. Ali o cara tem problema de tendinite, é rua. Tem problema de coluna, é rua. Quer dizer, eles seguram o cara até ele melhorar. O cara melhorou, o médico deu o aval, no caso é INPS, aí o médico deu aval pra ele voltar, espera um pouquinho, aí ele vai embora. Ninguém fica. Não conheço um cara ali que teve problema e ficou. (Operário 1, 2003).

Representação de trabalhadores, mesmo em casos obrigatórios e que podem ser benéficos para

a empresa, como é o caso da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), parecem ser objeto da desconfiança por parte da gerência local:

(Não tem CIPA?) Tem, mas não funciona. O cara na CIPA também tem medo. Só tem CIPA para poder ter a ata para mostrar para a legislação que tem a CIPA porque não vale de nada. O pessoal da CIPA não participa de reunião, não participa de nada. (...) Na área que eu trabalho, essa máscara de pó que é descartável, o funcionário tem que usar três dias. Um dia desses, eu discuti com o cara da CIPA. Isso não existe, se você está na CIPA você tem que agir. Se a máscara é descartável, é um dia só e acabou. O gerente fala para você usar três dias. (Operário 2, 2003).

A relação com o sindicato local é marcada pela desconfiança e pelo controle de suas atividades dentro do espaço fabril:

(O sindicato pode entrar na fábrica e conversar com vocês?) Não. Eles entram mas sempre com alguém do departamento junto, um assistente do RH junto. O sindicato, infelizmente, é restrito. Ele só vai no RH (...). Mas na montagem eles não vão. (Operário 2, 2003).

Um arremedo de comissão de fábrica existe para constar porque não parece ter qualquer poder de exercer sua atividade de fiscalização no interior da fábrica. O relato do trabalhador confirma a posição da gerência de não aceitar a comissão a não ser no processo de negociação coletiva, na verdade de se confundindo com as tarefas do sindicato:

(Como é que é essa comissão surgiu?) Não é bem que surgiu. A Peugeot não aceita. Nós vamos à reunião, a gente discute (mas) só reunião do acordo coletivo. Na reunião mensal a gente não é chamado não. (Nas coisas internas da fábrica, por exemplo, um acidente, uma reclamação?) Não tem, não temos acesso. Eles não aceitam. Eles só aceitaram no acordo coletivo porque o sindicato pressionou. Caso contrário, nem comissão existia. (E vocês reclamam?) Reclamo, mas não adianta nada. Eu chego e passo para o sindicato mas ... para eu ter acesso ao diretor de RH... eu vou e falo mas eles não dão bola não, não é respeitado, eles não respeitam. (Operário 1, 2003).

### AAÇÃO SINDICAL

O sindicato dos metalúrgicos local se enquadrava, do ponto de vista das montadoras, dentro dos parâmetros estabelecidos para os investimentos em áreas de *greenfield*; ou seja, tinha pouca experiência no setor automobilístico e não de-

monstrava capacidade organizativa para mobilizar esse contingente de operários que se incorporou à produção automotiva. Nesse sentido, não houve por parte da gerência das montadoras qualquer tentativa de incluí-los nas estratégias de gestão fabril, mantendo com o sindicato relações tradicionais de qualquer negociação trabalhista de estilo fordista. Essa outra contradição com o discurso da participação se reflete fortemente nas questões relativas ao trabalho, quando o sindicato se vê tolhido nas suas possibilidades de ação, principalmente quando se trata de sua atuação dentro das fábricas. O sindicato, além de não estar acostumado a negociar com empresas do setor automobilístico, sempre se sustentou politicamente através de uma ligação forte e antiga com os trabalhadores da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), até recentemente uma empresa estatal. A instalação das fábricas em Resende e Porto Real forçou uma mudança no sindicalismo regional:

Para nós do sindicato foi uma nova experiência. (...) A gente tinha uma política sindical muito ligada à CSN, que é uma grande empresa. (...) A gente tinha essa cultura metalúrgica. (...) Com a vinda primeiro da Volks... foi uma coisa inovadora (...). Por que? A gente não sabia disso...o sistema de funcionamento da Volks é único no mundo, é o sistema modular. (...) Houve esse impacto de serem módulos... então, em princípio, nós tivemos um choque de comportamento em relação à CSN. (...) Em seguida, nós tivemos um outro choque dentro da Volks, que foi o comportamento dos módulos que trabalhavam de formas diferentes. Cada um tinha uma política de recursos humanos. (Carlos Perrut, presidente do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda, novembro de 2001).

O sindicato dos metalúrgicos encarou a vinda da VW e da PSA Peugeot Citroën como uma oportunidade de mais empregos para os trabalhadores. Independente da filiação à Força Sindical, considerada pelas próprias empresas como mais “afável” aos interesses das empresas,<sup>6</sup> o sindicato com-

<sup>6</sup> No trecho de entrevista abaixo, essa estratégia fica bem evidente: “(O fator sindicato teve alguma influência na escolha dessa região?) *Nós tivemos um contato, na CSN, com o sindicato da região e foi um contato muito positivo, e nós sabíamos que ali a Força Sindical era menos... agressiva, se puder chamar assim. Porque a gente às vezes, como empresário, acha que o sindicato é agressivo. E não é o caso. Eu acho que a gente ter que ter o*

preendeu o significado de abrigar um contingente diferente de operários em seus quadros.

No entanto, as dificuldades se manifestaram e se manifestam não só na falta de experiência para negociar salários, participação nos lucros e resultados *etc*, como também nas barreiras colocadas para a ação através de comissões de fábrica. É verdade que, na VW, os trabalhadores conseguiram se fazer reconhecer através de uma comissão que se instalou a partir da primeira greve ocorrida na empresa em 1999. Além disso, a rede mundial estabelecida pelos trabalhadores da VW consegue atuar no sentido de inibir práticas autoritárias no local da produção. No caso da PSA Peugeot Citroën, essa possibilidade parece remota e os trabalhadores organizados são tratados como uma ameaça aos objetivos da empresa. É o caso do contencioso criado no final de 2001, com a fábrica recém inaugurada, que se estendeu até fevereiro de 2002 e chegou a criar um impasse, com ameaça de greve por parte da organização sindical:

A decisão da diretoria da Peugeot-Citroën de descontar dos empregados os 45 minutos de atraso no início da produção na terça-feira, devido à realização da assembléia em que a contraproposta da montadora para o acordo coletivo dos metalúrgicos foi discutida quase criou um impasse maior na questão. Ao saber da atitude da empresa, o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Carlos Henrique Perrut, decidiu radicalizar as ações, dando início aos procedimentos legais para uma greve. (...) Na quarta-feira, a empresa recuou da decisão de descontar o tempo parado por causa da assembléia e chamou o sindicato para uma reunião no dia seguinte. (Peugeot- Citroën - Montadora reabre negociações, *Jornal Diário do Vale*, 25/01/2002).

Apesar dessa atitude de enfrentamento no bojo da negociação salarial, o próprio presidente do sindicato reconhece, no entanto, os impedimentos para a ação sindical dentro da empresa:

Na Peugeot? Uma dificuldade muito grande. Olha que a gente tem uma relação muito boa com eles, mas para entrar na Peugeot... chama o RH, o auxiliar do RH e acompanham a pessoa... deixa entrar, mas onde a pessoa vai, ele vai atrás. *Aí,*

*consenso, tem que ter negociação. A gente não quer arrancar o couro dos operários, não é essa a idéia. (...) A gente sentiu um sindicato receptivo, foi um contato muito bom. (Gerente da PSA Peugeot Citroën, 1999).*

ninguém chega perto para conversar... é uma coisa besta. O que eles não percebem é o seguinte: se a gente tem liberdade... (...)a gente pode detectar muitos dos problemas que estão lá dentro antes que se transformem numa coisa maior, a gente pode matar pela raiz... esse é o nosso trabalho. Porque o sindicato tem que antever, tem que ser um auditor do processo, e antever os problemas. (C.H.Perrut, presidente do sindicato dos metalúrgicos de Volta Redonda-RJ,2002).

## CONCLUSÃO

A partir desse exemplo recente de implantação industrial no setor automotivo, uma série de situações podem ser discutidas à luz do debate teórico sobre relações de trabalho em fábricas com propostas de “produção enxuta”. Vários argumentos comumente utilizados não encontram correspondência na realidade estudada e em alguns casos, as mudanças no trabalho aumentaram sensivelmente a pressão física e psicológica, fragilizaram a posição dos trabalhadores no chão-de-fábrica e cercearam a atividade sindical. Em resumo:

- a) apesar do anúncio de novas estratégias produtivas e novas tecnologias de informação como indutoras de mudanças na organização do trabalho, o caso do Sul fluminense mostra uma situação em que as empresas já iniciam suas atividades tomando como base os princípios da “produção enxuta”, mas não oferecem evidências de que estariam considerando a participação do trabalhador na discussão do processo produtivo como decisiva para o sucesso do projeto empresarial;
- b) os trabalhadores do mercado de trabalho local foram introduzidos imediatamente aos princípios da flexibilidade. Do aprendizado profissional passou a fazer parte a iniciação para um novo perfil de operário - capaz de realizar várias tarefas, solucionar problemas e trabalhar em equipe. Os primeiros efeitos da implantação desse padrão de relações de trabalho parecem indicar uma situação de muita pressão no ambiente de trabalho, com reclamações de *stress* e de cansaço físico. No entanto, o caso analisado

revela outros aspectos que de certa forma desautorizam formulações comumente utilizadas pelas gerências sobre a necessidade do envolvimento voluntário dos operários no projeto das empresas. São as situações de chão-de-fábrica relatadas pelos trabalhadores que revelam um hibridismo entre as novas práticas gerenciais e os métodos autoritários e característicos de uma fábrica fordista. Nesse sentido, pode-se dizer que as condições locais permitem um tipo diferente de flexibilidade, da qual sempre se espera eficiência, produtividade e qualidade sem, contudo, atribuir importância (por não ser necessária no momento) a uma participação efetiva dos trabalhadores;

- c) além das vantagens comparativas com outras regiões, associadas à isenção fiscal, aos investimentos em infra-estrutura, e aos salários mais baixos, as montadoras transformaram em vantagem também o emprego, na medida em que o utilizam como mecanismo para pressionar os trabalhadores no processo de produção. O caso do Sul fluminense serve como um bom exemplo do uso do “trabalho inseguro” como estratégia de controle no processo de trabalho. O emprego parece ser a moeda de troca mais usada dentro das fábricas para exigir e garantir a participação dos trabalhadores. Diferentemente do exemplo paradigmático da Toyota, as compensações oferecidas para que os trabalhadores abracem o projeto das empresas, no caso do Sul fluminense, se resumem à garantia temporária do emprego;
- d) o fato de serem fábricas novas, instaladas em regiões *greenfield*, tem um importante significado para as discussões sobre as relações de trabalho no contexto da “produção enxuta”. Martin (2001, p. 391-392) parece ter razão quando, ao analisar casos semelhantes, identifica um “ciclo de vida das fábricas” e uma distinção entre a “atualização” e a “interiorização”. Para ele, a dinâmica da flexibilização do trabalho é diferente dos dois lados dessa dicotomia. “Há certas regularidades na reestruturação das plan-

tas ‘maturadas’ (*brownfields*) (...), assim como há regularidades particulares e distintas na reestruturação das plantas novas, ditas ‘interioranas’ (*greenfields*). Segundo Martin, “as ‘interioranas’ nascem flexíveis e sob condições estruturais altamente conducentes a cenários de imbricamentos individuais, abrangendo fábricas sem sindicatos ou com fracas representações sindicais”. Nas regiões com fábricas “maturadas”, ao contrário, o simples fato dos sindicatos e outras formas autônomas de representação do operariado (delegados fabris, comissões de fábrica, *etc.*) existirem e serem mais fortes nas regiões consolidadas industrialmente constitui-se numa força a ser levada em conta (por bem ou por mal) pelas empresas e gerentes que buscam a reestruturação produtiva. “Nas áreas de expansão industrial, as empresas começam tipicamente aproveitando a ‘tabula rasa’ social e, ao menos em suas fases juvenis, podem escolher seletivamente os operários, executar práticas de recursos humanos impensáveis nas fábricas mais antigas e mesmo evitar a representação sindical ou moldá-la a seu gosto”;

- e) por fim, o fato de serem fábricas que já nasceram flexíveis não facilitou de modo algum a ação sindical. Ultimamente, muito tem se falado sobre novas estratégias gerenciais que estariam superando a “produção enxuta” para passar a considerar a colaboração do sindicato na elaboração do projeto da empresa. Não parece também ser este o caso das montadoras pesquisadas. Além da inexperiência para lidar com a problemática salarial do setor automobilístico, o sindicato local ainda teve que atuar com situações de fábricas enxutas e trabalho flexível. Não houve debate sobre mudanças nesse aspecto, ou mesmo se as mudanças reduziam conquistas anteriores dos trabalhadores. Embora o sindicato tenha rapidamente se organizado para algumas ações na área das reivindicações salariais e das negociações coletivas, inclusive realizando greves, nota-se uma

enorme deficiência na ação dentro das fábricas. O espaço fabril permanece sob o domínio absoluto das empresas, e as poucas interferências por parte da organização sindical são tratadas como indevidas e ilegítimas.

(Recebido para publicação em junho de 2004)

(Aceito em agosto de 2004)

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Alice; BEYNON, Huw; RAMALHO, José R. The dream factory: VW’s Modular System in Resende, Brazil. *Work, Employment and Society*, UK Cambridge University Press, v. 14, Issue 2, 2000.
- ABREU, A.; RAMALHO, J.R. Regional development and new labor strategies: trade unions and the new car plants in Resende, Brazil. In: CORNFIELD, Daniel B.; MCCAMMON, Holly J. (Orgs). *Labor revitalization: global perspectives and new initiatives*. New York: Elsevier, 2003.
- ARBIX, Glauco; RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. Estratégias do desperdício - A guerra entre estados e municípios por novos investimentos e as incertezas do desenvolvimento. *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo, n. 54, jul., 1999.
- ARBIX, G. Guerra fiscal e competição intermunicipal por novos investimentos no setor automotivo brasileiro. *Dados*, Rio de Janeiro, v.43, n.1, 2003.
- ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. *De JK a FHC – a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.
- BEYNON, H. O sindicalismo tem futuro no século XXI? In: SANTANA, M.A.; RAMALHO, J.R. (Orgs.). *Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- DIEESE, CUT-CMN, Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. *Do holerite às compras – remuneração, preços e poder aquisitivo do tempo de trabalho em 17 municípios com produção automobilística no Brasil*. São Paulo: SMABC, 2003.
- Entrevistas com operário 1 e operário 2 da PSA Peugeot Citroën. Resende. Concedidas a J.R.Ramalho, M.A. Santana e Júlia P. Maçaira em 11 dez. 2003.
- Entrevista com o gerente de implantação da PSA Peugeot Citroën no Brasil. Rio de Janeiro. Concedida a J.R. Ramalho e A.R. Paiva Abreu em 18 maio 1999.
- Entrevista com PERRUT, C. H.; VERÍSSIMO, M. Presidente e Assessor de imprensa do Sindicato dos Metalúrgicos do Sul Fluminense. Volta Redonda. Concedida a Sérgio Martins Pereira e Elaine Marlova em 7 nov. 2002.
- Entrevista com PERRUT, C. H. Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do Sul Fluminense. Volta Redonda. Concedida a J.R.Ramalho, M.A. Santana e Sérgio M.Pereira em 8 nov. 2001.
- FREYSSINET, M.; LUNG, Y. Between globalization and regionalization: what is the future of the automobile industry? *Actes du GERPISA*, France, Université de Evry, n.18, 1997.
- MARTIN, Scott. Globalização e imbricamento da flexibilidade do trabalho: perspectivas contemporâneas da indústria automobilística nas Américas (Brasil, México e Estados Unidos). In: GUIMARÃES, Nadya A.; MARTIN, Scott (Orgs). *Competitividade e desenvolvimento – atores*

e instituições locais. São Paulo: Editora Senac, 2001.

RAMALHO, J.R. Novas formas de organização industrial, desenvolvimento regional e os impactos sobre as relações de trabalho. In: II INTERNATIONAL CONFERENCE COLUMBIA UNIVERSITY / ILAS-CEBRAP. São Paulo: Cebap, 2002.

RAMALHO, J.R.; SANTANA, M.A. A indústria automobilística no Rio de Janeiro – relações de trabalho em um contexto de desenvolvimento regional. In: NABUCO, M.R.; NEVES, M.A.; CARVALHO NETO, A.M. (Orgs). *Indústria automotiva: nova geografia do setor produtivo*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

RAMALHO, J.R.; SANTANA, M.A. *Um perfil dos metalúrgicos da Volkswagen de Resende – RJ*. Rio de Janeiro: Unitrabalho/UFRJ, 2001.

RAMALHO, J.R.; SANTANA, M.A. The VW's modular system and worker's organization in Resende, Brazil. *International Journal of Urban and Regional Research*. . Oxford UK, Blackwell, v. 26, n. 4, 2002.

STEWART, P. *et al. Novas estratégias gerenciais e a qualidade de vida no trabalho na indústria automobilística (Grã-Bretanha, Brasil e Itália)*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2004. Mimeografado.